



Ministère de l'Agriculture,
de l'Alimentation et
des Affaires rurales

CRÉATION ET MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Imprimé en octobre 2007

G. Mawhiney

POUR COMMENCER

Comme le dit la maxime dans le domaine de la planification financière : « Le problème n'est pas de ne pas avoir planifié l'échec, mais de ne pas avoir planifié tout court. » Cette vérité s'applique tout autant à la planification de la gestion des ressources humaines que pratiquent les exploitations agricoles modernes. Trop de producteurs attendent qu'un besoin de personnel se fasse cruellement sentir avant d'entreprendre leur recherche. La mise en place d'un plan et la révision annuelle de leurs besoins en ressources humaines peuvent pourtant leur épargner d'innombrables heures de frustration.

Établir un plan de gestion des ressources humaines n'a pas à être un travail titanesque, bien qu'il faille y consacrer un peu de temps et de réflexion. L'énergie investie dans le plan rapporte des dividendes, car elle permet de dénicher les bons candidats pour le poste à combler. Dans le cas des producteurs qui envisagent d'engager du personnel, le plan de gestion des ressources humaines est un outil indispensable à la prise de décisions. Le plan facilite l'identification des tâches pour lesquelles des bras supplémentaires sont nécessaires, de même que l'identification des postes qui réclament des compétences particulières.

Les étapes à prévoir sont la révision et l'évaluation des besoins en main-d'œuvre de l'exploitation, l'élaboration des descriptions de poste, le recrutement de travailleurs et enfin leur embauche. L'étape de l'élaboration des descriptions de poste oblige à préparer une brochure d'accueil ou « guide de l'employé » qui contient la description de poste et un exposé des attentes de l'employeur.

La présente fiche technique est destinée aux producteurs. Elle se veut un point de départ dans l'élaboration d'un plan de gestion des ressources humaines pour leur exploitation. Elle leur indique comment évaluer leurs besoins,

comment rédiger les descriptions de poste, comment recruter et comment embaucher leurs employés. Elle contient aussi une liste de vérification et des modèles de documents qui les aideront à élaborer leur propre plan de gestion des ressources humaines.

ÉVALUATION DES BESOINS

Commencer par passer en revue les activités de l'année écoulée. Noter le nombre de personnes engagées et le moment de l'année où elles l'ont été. Essayer de se remémorer les difficultés qui ont surgi et les consigner par écrit en vue de la planification de l'année à venir.

Le principal problème auquel font face la plupart des employeurs est le manque d'employés suffisamment compétents à des moments précis. Dans l'évaluation, mentionner les besoins réels et les besoins anticipés pour la campagne à venir ainsi que les besoins dont s'assortissent d'éventuels projets d'expansion. Si l'on envisage d'augmenter ou de réduire la production dans les années à venir, on doit en tenir compte dans les opérations de recrutement et d'embauche. Déterminer si l'équipe actuelle répond aux besoins en main-d'œuvre. Une bonne évaluation des besoins dresse un portrait clair des compétences et des caractéristiques personnelles que l'entreprise recherche chez ses employés.

Faire sa propre évaluation. Se demander : quels sont ses points forts et ses points faibles; quelles sont ses compétences comme producteur ou propriétaire d'entreprise; quelles visées on a pour son exploitation; quels sont ses objectifs à long et à court termes. Tenir compte de tout facteur externe (p. ex. conditions du marché) ou interne (p. ex. planification successorale). Consigner ses objectifs par écrit pour avoir un portrait clair de son exploitation; cela peut aider à voir la situation sous un angle différent. Plus les objectifs sont précis, plus ils permettent de

déterminer les besoins avec précision. Prévoir un calendrier pour l'atteinte des objectifs. Se rappeler d'inclure les objectifs personnels ou familiaux qui peuvent influencer les décisions d'affaires.

La dernière étape de cette évaluation des besoins consiste à déterminer si les besoins en main-d'œuvre sont comblés par le personnel en poste. S'ils le sont, rester vigilant et réévaluer la situation chaque année. Dans le cas contraire, apporter les correctifs ou changements nécessaires pour améliorer la productivité et assurer la rentabilité de l'entreprise. Les correctifs peuvent être aussi simples que modifier une description de poste ou aussi élaborés que réaffecter un employé à un poste différent ou embaucher un employé supplémentaire.

DESCRIPTIONS DE POSTE

L'étape suivante de la création d'un plan de gestion des ressources humaines consiste à rédiger une description de poste pour chacun des postes occupés à la ferme, depuis ceux du personnel de supervision jusqu'à ceux des employés au bas de l'échelle. Préparer une description de poste est relativement facile. Il s'agit de consigner par écrit les tâches, les compétences nécessaires et tous les détails rattachés au poste. Indiquer l'expérience minimale nécessaire pour occuper le poste ainsi que la fourchette salariale et toute formation nécessaire.

Fixer un salaire pour un poste est peut-être la partie la plus ardue de l'élaboration de la description de poste. Bien des employeurs font l'erreur d'offrir au départ un salaire trop bas en disant qu'il sera rajusté en fonction du rendement de l'employé. Une fourchette salariale est la meilleure façon de régler les questions salariales, puisqu'un employé compétent et aguerri pourra à juste titre s'attendre à toucher le maximum de l'échelle salariale. Selon toutes probabilités, des candidats de choix et d'expérience ne se donneront même pas la peine de poser leur candidature à des postes pour lesquels les salaires de départ sont faibles.

Les descriptions de poste sont un excellent outil de gestion et peuvent aussi servir au recrutement, à la sélection des candidats et aux évaluations de rendement. La description de poste fournit tous les détails relatifs à un poste et mentionne clairement les tâches de l'employé. Comme les avantages sociaux revêtent de plus en plus d'importance pour les candidats, on devrait les énumérer. Il peut s'agir d'hébergement, de plans de participation aux bénéfices et de plans de retraite. En fournir une description détaillée et préciser la valeur monétaire de chacun.

La minutie et l'honnêteté apportées à la préparation des descriptions de poste peuvent éliminer bien des problèmes par la suite. Si toutes les parties s'entendent sur ce que le poste comporte et qu'elles en acceptent les modalités, les risques de problèmes futurs sont réduits au minimum. La

description de poste fait partie intégrante de l'entente conclue avec un employé. Il importe de la réviser et de la mettre à jour chaque année. Un modèle de formulaire de description de poste est joint à la présente fiche technique.

Guide de l'employé

Le guide de l'employé doit informer l'employé des règles du jeu quand il travaille à la ferme. Il est très important que ces règles soient rédigées en termes clairs et de façon concise.

La communication est la clé de la réussite quand il s'agit de rapports humains. Le fait de parler à quelqu'un ou de lui donner verbalement des directives ne garantit aucunement que la personne comprenne ou saisisse ce qui est dit. Différentes personnes peuvent interpréter un même message de différentes façons. Le guide de l'employé peut être l'un des outils les plus efficaces que l'on puisse fournir à ses employés. Non seulement explique-t-il en termes clairs les attentes de l'employeur, mais il permet aussi aux employés d'exprimer à leur tour leurs attentes. Ces derniers seront en effet en mesure d'y exprimer leurs attentes par écrit, ce qui donne l'occasion à l'employeur de voir s'ils comprennent leurs tâches. Le guide de l'employé doit être fait sur mesure pour l'exploitation. Il peut servir de contrat de travail et de document de formation.

Y mentionner à la fois les responsabilités qui incombent à l'employé et celles qui incombent à l'employeur en vertu de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*, de la *Loi de 1997 sur la sécurité professionnelle et l'assurance contre les accidents du travail* et de la *Loi de 2000 sur les normes d'emploi*.

L'employeur a aussi des responsabilités inhérentes à la paye en général, notamment des obligations relatives au Régime de pensions du Canada et à l'assurance-emploi.

Inclure une section consacrée à la formation. Le rendement des employés dépend à la fois de leurs compétences et de leur degré de motivation. Un employé offre un excellent rendement s'il a à la fois les compétences voulues pour faire son travail et la motivation qu'il faut pour prendre l'initiative d'accomplir les tâches qu'on lui confie. Dans une exploitation agricole moderne, il n'est plus acceptable de simplement demander à un employé s'il a l'expérience des tâches à accomplir. Il faut s'attendre à offrir de façon suivie de la formation aux nouveaux employés et à ceux qui sont déjà en poste. Au cours de l'année écoulée, la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* a été modifiée de manière à couvrir les exploitations agricoles. Afin de garantir un milieu de travail sûr, les employeurs sont maintenant tenus d'offrir des séances de formation officialisée sur la sécurité à la ferme. Ils doivent consigner par écrit les dates où ces séances ont été tenues. Ces registres sont utiles dans l'éventualité d'un accident. La formation des employés renforce l'engagement que l'employeur prend envers ces derniers et leur fait sentir

qu'ils sont plus que des employés et qu'ils sont des membres appréciés d'une équipe.

Passer en revue tout le guide avec l'employé pour s'assurer qu'il n'existe aucun malentendu. Demander au nouvel employé ses impressions sur les politiques de l'entreprise et, au besoin, les lui expliquer, qu'il s'agisse d'une question de sécurité ou d'une politique relative aux congés maladie. Garder à l'esprit que ce qui peut sembler anodin aux yeux de l'employeur peut être angoissant pour un nouvel employé.

RECRUTEMENT

La troisième étape du processus concerne le recrutement, les entrevues et l'embauche. Les méthodes de recrutement traditionnelles comprennent le bouche à oreille, les annonces dans les journaux et le recours aux agences de placement. Une agence effectue un tri préalable et transmet à l'employeur des noms de candidats, moyennant des honoraires.

Une autre méthode consiste à afficher les emplois sur Internet. Les sites Web qui offrent ce service n'effectuent en général aucun tri des candidats. Le producteur doit donc étudier toutes les demandes et non seulement celles qui répondent aux critères exigés. Cette méthode a néanmoins l'avantage de susciter de l'intérêt pour le poste et d'attirer passablement de candidats à la ferme. Les chances de trouver le bon candidat qui possède les compétences voulues pour occuper le poste augmentent avec le nombre de candidats qui postulent l'emploi.

Un Service de placement électronique est par ailleurs offert aux employeurs par Service Canada (<http://www.rhdsc.gc.ca/fr/sm/comm/ged/2003.shtml>). Les employeurs utilisent une liste de vérification en ligne pour construire le profil du poste qu'ils ont à offrir. Pour leur part, les candidats énumèrent leurs compétences et leur expérience et indiquent le type de poste qu'ils recherchent. Les employeurs obtiennent une liste des candidats qui correspondent aux critères recherchés et peuvent entrer en contact avec eux. Dans bien des cas, le poste visé n'est même pas affiché.

Ne pas négliger d'informer les employés en poste des démarches entreprises; il se pourrait bien qu'ils connaissent quelqu'un taillé pour le poste. Les tenir au courant leur donnera aussi le sentiment de prendre part au processus.

Avant de décider de la méthode de recrutement à utiliser, peser le pour et le contre en termes de dollars et de temps. Si chaque entrevue prend beaucoup de temps, il n'est pas rentable de rencontrer 150 candidats pour un seul poste annoncé dans les journaux. Le recours à une agence qui effectuera un tri préalable ou l'utilisation du Service de placement électronique permettra de restreindre le nombre de dossiers à étudier.

EMBAUCHE

L'embauche se fait en trois étapes : l'entrevue et la vérification des compétences, la vérification des références et l'offre d'emploi officielle. Ce processus peut varier selon la nature de l'emploi. Engager quelqu'un pour quelques jours seulement ne nécessite pas autant d'efforts qu'engager un employé cadre.

Une entrevue sérieuse devrait prendre environ une heure. Dresser une liste des questions à poser pour évaluer les compétences du candidat, sa connaissance du poste et d'autres caractéristiques, notamment son entente, sa capacité de décision, son aptitude à assumer des responsabilités. Quand il s'agit de recruter un cadre, se concentrer sur les compétences du candidat en gestion. Afin d'être en mesure de mieux évaluer les compétences du candidat, lui poser des questions ouvertes, c.-à-d. des questions qui l'invitent à élaborer plutôt qu'à répondre par « oui » ou par « non ». Se donner une échelle d'évaluation, de manière à juger de chaque interviewé selon les mêmes critères. Même s'il est important de veiller à ce que le nouvel employé puisse bien s'entendre avec le personnel en poste, éviter de trop laisser intervenir les aspects émotifs dans la décision, au détriment d'autres aspects.

L'étape de la vérification des compétences peut se faire dès la rencontre initiale ou dans une entrevue de suivi. Il s'agit de mettre le candidat à l'épreuve sur le terrain pour voir si ses compétences correspondent à ce qui est écrit sur son curriculum vitae et d'évaluer dans quelle mesure une formation d'appoint sera nécessaire. Par exemple, si le candidat sollicite un poste de mécanicien ou de réparateur de machinerie, un simple test devrait suffire. Débrancher une pièce du tracteur et voir si le candidat peut déceler le problème et le corriger.

Une fois que la décision est prise quant à qui engager, vérifier les références du candidat avant de lui proposer officiellement le poste. Vérifier si possible au moins deux références d'emploi et une référence personnelle. Si le candidat n'a pas beaucoup d'expérience, vérifier davantage de références personnelles.

Mettre sur papier l'offre d'emploi en précisant le salaire, les avantages sociaux et les heures de travail, de manière à éviter tout malentendu. La description de poste sera incluse dans le guide de l'employé.

Voici les éléments qui doivent faire partie du contrat de travail :

- date;
- description de poste;
- salaire et traitements;
- périodes de paye;
- primes;
- horaire normal de travail (jours et heures);

- heures supplémentaires;
- vacances;
- congés maladie;
- hébergement (s'il y a lieu);
- avantages sociaux (assurance-maladie, plan de retraite, assurance-accidents, assurance-vie, etc.);
- indemnité de déplacement ou allocation d'automobile;
- déclaration relative aux retenues à la source;
- polynôme concernant les absences rémunérées pour les employés nécessitant une formation;
- période probatoire;
- disposition visant la mise à jour de l'information dans le contrat;
- déclaration relative à la cessation d'emploi;
- signatures de l'employeur, de l'employé et d'un témoin.

L'employeur peut modifier ce contrat afin qu'il réponde à ses besoins, mais pour qu'un contrat comme celui-ci donne de bons résultats, il doit être respecté. Prêter attention aux détails du contrat afin que chaque partie sache clairement ce qu'on attend d'elle.

MODÈLES DE DOCUMENTS

Les modèles de documents présentés dans les pages qui suivent visent à faciliter l'élaboration d'un plan de gestion des ressources humaines.

RÉSUMÉ

Cette fiche technique a pour objectif de faciliter l'élaboration d'un plan de gestion des ressources humaines et d'aider à réduire le stress lié à l'embauche de personnel. Elle ne vise pas à fournir un plan de gestion des ressources humaines complet, mais à outiller le producteur pour qu'il élabore un plan qui répond à ses besoins. Au moment où ils se dotent d'un plan d'affaires pour leur exploitation, les producteurs négligent souvent la gestion et la planification des ressources humaines. Des employés insatisfaits peuvent occasionner des pertes financières et contribuer à créer un milieu de travail malsain. La fiche technique comprend des modèles de documents.

L'auteur tient à souligner l'apport de M. Don Singer, Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole, et à le remercier de son aide et de l'autorisation d'utiliser dans la présente fiche technique des extraits de la publication *Gérer le personnel d'une entreprise agricole*.

SITES WEB CONSACRÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole
www.farmcentre.ca

Farm Safety Association
www.farmsafety.ca

Ministère du Travail

au sujet de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* et de la *Loi de 2000 sur les normes d'emploi*
<http://www.labour.gov.on.ca/french/index.html>

Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail
www.wsib.on.ca

Régime de pensions du Canada

http://www.rhdsc.gc.ca/fr/passerelles/nav/nav_haut/programme/psr.shtml

Développement des ressources humaines Canada

<http://www.rhdsc.gc.ca/fr/psr/tpc/rpctabmat.shtml>

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BILLIKOPF, Greg. *Can You Trust the Selection Interview?*
 University of California, 2004.

CONSEIL CANADIEN DE LA GESTION D'ENTREPRISE

AGRICOLE. *Gérer le personnel d'une entreprise agricole*, 2002.

GOUVERNEMENT DE L'ALBERTA. Agriculture et

Alimentation. *Recruiting and Hiring Farm Employees*, 1991.

La présente fiche technique a été rédigée par Gary Mawhinney, chargé de programme, Gestion des ressources humaines, Direction des services à la clientèle, MAAARO, Guelph.

MODÈLES DE PLAN DES RESSOURCES HUMAINES

Liste de vérification aux fins de la planification de la gestion des ressources humaines

Cette liste de vérification ne constitue pas une liste exhaustive de toutes les exigences juridiques à respecter lors de l'embauche de travailleurs. Pour un exposé complet, consulter un conseiller juridique et un conseiller financier.

- ☐ Évaluation des besoins
- ☐ Descriptions de postes
 - ☐ Guide de l'employé ou guide de formation
 - ☐ Exigences prévues par la :
 - ☐ *Loi sur la santé et la sécurité au travail*
 - ☐ *Loi de 2000 sur les normes d'emploi*
 - ☐ *Loi de 1997 sur la sécurité professionnelle et l'assurance contre les accidents du travail*
 - ☐ Paye :
 - ☐ Régime de pensions du Canada
 - ☐ Assurance-emploi
 - ☐ Avantages sociaux
 - ☐ Hébergement
 - ☐ Traitements
- ☐ Recrutement
- ☐ Embauche

MODÈLES DE PLAN DES RESSOURCES HUMAINES

Évaluation des besoins : Besoins d'employés saisonniers

MODÈLES DE PLAN DES RESSOURCES HUMAINES

Évaluation des besoins par poste

MODÈLES DE PLAN DES RESSOURCES HUMAINES

Modèle de formulaire de description de poste

Titre du poste : _____

Description générale : _____

Tâches et responsabilités principales : _____

Tâches secondaires : _____

Supervisé par et relève de : _____

Supervise : _____

Aide des titulaires d'autres postes : _____

Qualifications et formation : _____

Compétences exigées : _____

Expérience : _____

Caractéristiques personnelles nécessaires : _____

Exigences physiques : _____

Échelle salariale : minimum : _____ maximum : _____

Heures de travail : _____

Moyenne du nombre d'heures travaillées : _____

Journées de congé/semaine : _____

Heures supplémentaires : jamais _____ parfois _____ souvent _____

Avantages sociaux : _____

Milieu de travail : _____

Responsabilités relatives à la sécurité : _____

Centre d'information agricole

1 877 424-1300

ag.info.omafr@ontario.ca

www.ontario.ca/maaaro

POD

ISSN 1198-7138

Also available in English

(Order No. 07-005)



* 0 1 2 1 0 1 0 0 7 0 0 6 *